

## 第7章 台湾系企業および台湾人企業家・経営幹部からみた台湾と中国の関係

著者	佐藤 幸人
権利	Copyrights 日本貿易振興機構（ジェトロ）アジア経済研究所 / Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization (IDE-JETRO) <a href="http://www.ide.go.jp">http://www.ide.go.jp</a>
シリーズタイトル	研究双書
シリーズ番号	600
雑誌名	交錯する台湾社会
ページ	251-286
発行年	2012
出版者	日本貿易振興機構アジア経済研究所
URL	<a href="http://hdl.handle.net/2344/00011352">http://hdl.handle.net/2344/00011352</a>

## 第7章

# 台湾系企業および台湾人企業家・経営幹部 からみた台湾と中国の関係

佐藤 幸人

### はじめに

中国は台湾社会に影響を与えるもっとも重要なファクターである。中国は台湾を統一することを望んでいる。台湾の独立に対しては鮮明かつ強硬に反対している。そのためには武力行使すら辞さないことを公にしている。もし統一が実現されれば台湾は中国の一地方となり、台湾の人々は北京の決定に対して「ノー」をいうことができなくなる。多くの台湾の人々はそうなることを望んでいない。

現在のところ、統一も独立も今すぐ達成されることはあり得ない。しかしながら、それは単なる将来の可能性の問題だけではない。中国は日々「統一戦線工作」を行い、台湾が独立に向かうことを阻止し、できれば統一に傾くようにさまざまな方法を使った働きかけを行っている。中国が台湾の人々の歓心を買おうとすると、もっとも頼りにしているのが「以商促統」と呼ばれる経済的な関係を通じた働きかけである。

国際経済の構造変化の中、1990年代以降、台湾と中国の経済関係は急速に拡大し、今や中国との関係は台湾経済にとって不可欠のものとなっている。そのことを貿易と直接投資という二国間の基本的な経済関係から確認したい。2009年の台湾から中国への輸出額は620億米ドルにのぼり、台湾の輸出総額

の30%を占め、最大の輸出先になっている。同年の台湾の中国からの輸入額は244億米ドル、輸入全体の14%に達し、中国は日本について第2位の輸入元となっている<sup>(1)</sup>。また、以上から明らかなとおり、台湾と中国の貿易は台湾側の圧倒的な出超になっている。2009年末までの中国への直接投資の累計は827億米ドルに達する。これは中国以外への直接投資を累計した628億米ドルを大きく上回っている<sup>(2)</sup>。大量の直接投資の結果、多数の企業家、経営幹部およびその家族が居住地を中国へと移すことになった<sup>(3)</sup>。現在、中国に居住する台湾人は百数十万人に達すると考えられている。これは台湾の人口の約5%に相当する。

では、中国との経済関係の進展は実際にどのような影響を台湾社会に及ぼしているのだろうか。中国の意図通り台湾が統一に向かうような作用を、台湾社会に対して与えているのだろうか。それとも、そのような作用は弱く、中国の期待は的外れなものとなっているのだろうか。このような問題に関してひとつの焦点となるのは、多くの台湾系企業<sup>(4)</sup>が中国で活動していることであり、多数の台湾人企業家および経営幹部がその経営に携わっていることである<sup>(5)</sup>。耿曙／林琮盛〔2005〕およびKeng and Schubert〔2010〕は台湾人企業家のあり得る役割として、中国が台湾に妥協を迫るための人質、中国の台湾に対する代弁者、中国の台湾への干渉に対するバッファー、台湾の中国に対するロビイストをあげている。耿らは前二者、すなわち中国に利する役割を台湾人企業家が果たす可能性は低く、台湾は後の二者の可能性を重視すべきだとしているが、実際にいずれの役割が顕著になるかは台湾と中国の経済的関係のありようと、企業家や経営幹部の考え方に左右されると考えられる。

本章はこのような問題意識に基づきながら、次の3つの課題に取り組む<sup>(6)</sup>。第1に、台湾系企業の中国におけるポジションと台湾との関係を分析する。それによって、台湾と中国が経済的にどのように結びついているのかを解明する。第2に、台湾人企業家や経営幹部と台湾社会および中国社会との関係を分析する。彼らが台湾と中国をどのようにみているのか、そのなかでどの

ような行動を選択しているのかを探ってみたい。

企業の活動と企業家・経営幹部の考え方の間には相互作用があると考えられる。とくに前者は後者に重要な作用を及ぼしている可能性がある。企業活動のあり方は企業家や経営幹部の生活様式や生涯計画を規定するからである。そこで第3の課題として、企業活動のありようの企業家・経営幹部の台湾および中国に対する見方への作用を検討する。これは既存の研究にはない新しい試みである。

本章はこれらの課題を解明するため、主として中国在住の台湾人企業家および経営幹部に対するインタビューを行った。インタビューを実施したのは2010年の3月と11月である。それ以前の調査に基づくこれまでの研究と比べた場合、本章の調査結果は台湾と中国の経済関係の拡大、中国経済の台頭および2000年から2008年の民主進歩党（以下、民進党）政権の影響を反映していると考えられる。

本章で明らかになったことの概容は次のとおりである。第1の課題である台湾系企業の活動については、まず、その多くが中国企業と市場を棲み分けていることが明らかになった。また、技術をはじめとする知識は、大部分の企業が台湾から補充しているが、一部では台湾からの補充に依存しない企業が現れてきている。人材面では、当面、完全な代替が行われることはないものの、台湾人から中国人への代替が継続的に進行している。第2の課題に関しては、まず、企業家および経営幹部の台湾および中国に対する見方は非常に多様でありかつ錯綜している。興味深いケースとしては、陳水扁前総統や民進党、そして民進党の強力な地盤である台湾の南部を他者とし、台湾北部と中国を一体としてみるような見方が観察された。次に将来の居住地に対する考え方については、中国での居住を選択するケースが増えていく傾向が認められた。第3の課題に関しては、台湾ないし台湾の一部と中国の一体性を強調したり、中国での定住に傾斜したりしている企業家・経営幹部は、その事業において台湾との関係が希薄化している傾向が観察された。

以下の議論は次のように構成されている。第1節では先行研究のレビュー

を行い、それを踏まえて課題を分析するアプローチを設定し、調査の進め方を説明する。第2節と第3節はインタビューの分析を行う。第2節は企業、第3節は企業家および経営幹部が対象である。さらに、企業活動と企業家、経営幹部の考え方の関係について考察する。最後にむすびにおいて、本章の議論をまとめ、研究上の展望を提示する。

## 第1節 分析のアプローチと調査の進め方

### 1. 先行研究の方法と発見

以下では、前述の課題に合わせて、台湾系企業に関する研究と中国在住の台湾人に関する研究をレビューする。

#### (1) 台湾系企業に関する研究

台湾企業の中国への進出は1980年代後半に始まった。早い段階の先行研究によれば、当初、台湾系企業は中国企業とは異なり、輸出を主体とした事業を営み、中国とは限られたつながりしかもっていなかった。鄭陸霖 [1999] は製靴産業の事例から、台湾系企業が先進国企業主導の国際分業のなかで、中国の低賃金労働力を使って製造するという役割を担っていたことを明らかにした。佐藤 [1998] が調査した広東および福建の台湾系企業においても、その大部分は輸出向けの製造に特化し、中国人の経営幹部への登用には消極的で、中間財の現地調達も進んでいなかった。鄧建邦 [2002] は1990年代の台湾系企業では、台湾人企業家および経営幹部と中国人従業員の間には深い溝があったことを報告している。

その後の研究によれば、調達、販売、人材、資金などの面で現地化が進展している（張家銘 [2008]、高長／洪嘉瑜 [2009]）。しかし、研究開発の現地化は非常に低水準であり、調達や販売は比較的現地化が進んでいるとはいえ、

その多くは台湾系企業間で行われている（高長／洪嘉瑜 [2009]）。また、台湾系企業の多くは特定の地域に集積していることが明らかにされているが（王信賢 [2008]）、このことも台湾系企業間での取引が集積内において活発であるとともに、外部の中国企業との取引が限定的であることを示しているといえよう。

人材の現地化に関しては、中国人の経営幹部への登用は増えているものの、なお台湾人経営幹部の役割は残されていることが明らかにされている（鄧建邦 [2007]、陳徳昇 [2009]）。台湾人企業家は、台湾人経営幹部は中国人経営幹部よりも企業への帰属意識が強く、仕事を尊重し、遵法精神が優れているとみているし、一方では中国人経営幹部に対して十分な信頼をもつに至っていない。また、人材の現地化が台湾人企業家と台湾人経営幹部の間に摩擦を引き起こすことも指摘されている。

## （2）中国に居住する台湾人に関する研究

企業家や経営幹部を含む中国在住の台湾人に関する先行研究には、政治学においてアイデンティティ・ポリティクス研究の一環として行われた研究と、社会学において移民研究に基づきながら行われた研究がある。実際には2つの研究群とも中国在住の台湾人のアイデンティティを中心に論じていて、重要なところが多い。

陳朝政 [2005] は分析の軸を提示し、研究の枠組みを構築する上で参考となる。第1に台湾人企業家のアイデンティティについて、台湾社会との関係と中国社会との関係という2つの軸を設定した。これによって2つの関係について、必ずしもゼロサムとはならない、多様な状態と変化のプロセスを明らかにした。この枠組みはアイデンティティの分析ばかりでなく、企業活動など他の分野にも応用可能である。第2に、陳は台湾人企業家の考え方を道具的なものと心情に由来するものに分けている。この分離は彼らのアイデンティティの所在を見極める上で重要である。

陳朝政 [2005] の方法のなかで、もうひとつ参考になるのがインタビュー

における質問である。陳は企業家のアイデンティティを明らかにするために、「中国大陆と台湾のどちらを自身の『家』だと思いますか」という質問を行っている。アイデンティティにアプローチすることは容易ではない。多くの人にとってそれは日常的に意識されるものではなく、直截に尋ねられても返答に窮するだろう。加えて台湾人企業家や経営幹部にとっては政治的に敏感な問題でもある。それに対して、「家」という言葉は巧みな接近方法である。また、この質問は「どちらも『家』である」という回答が許容され、上述の枠組みと対応している<sup>(7)</sup>。

これまでの研究における重要な発見のひとつは、台湾人企業家および経営幹部の台湾に対するアイデンティティはおおむね堅固であることである。耿曙 [2002] は当初、1990年代末以降、長江デルタに進出したハイテク企業では、従来の台湾系企業よりも台湾に対するアイデンティティが希薄になるのではないかと予想していた。しかし、その後に行われた陳朝政 [2005] や林瑞華／耿曙 [2008] によれば予想は的中しなかった。先行研究の発見のなかで台湾に対するアイデンティティが維持されている要因として考えられるのは、台湾との頻繁な往来（鄧建邦 [2009b]）、中国における台湾人間のネットワークの形成（鄧建邦／魏明如 [2010]）、戸籍を中心とする制度上の便益（鄧建邦 [2009b]、曾熾芬／呉介民 [2010]）<sup>(8)</sup>である。

先行研究のもうひとつの重要な発見はアイデンティティの二重化である。上述のように、多くの場合、台湾人企業家や経営幹部の台湾に対するアイデンティティは維持される傾向にある。しかし、同時に彼らはしだいに中国に対しても愛着をもつようになり、アイデンティティが二重化するのである。陳朝政 [2005] は前述の枠組みや質問を使ってこのことを明らかにした。鄧建邦 [2009a] もアイデンティティの二重化を観察している。

しかしながら、台湾と中国の2つのナショナリズムが綱引きを続ける下では、二重化されたアイデンティティは必ずしも安定的なものではない。汪宏倫（Wang Horng-luen）は国家と企業、個人、社会の3つの次元において、台湾人の中国への移住が2つのナショナリズムの間の矛盾と深く絡み合ってい

ることを描き出している (Wang [2009])。汪はまた、矛盾の背景には国家の体裁をもちながら国家としては認知されていないという台湾の特殊な地位、およびそれを強いる国際政治があることも指摘している<sup>(9)</sup>。

## 2. 分析のアプローチ

前述のように本章は3つの課題に取り組む。ここでは、それぞれについてどのようにアプローチするのかを説明する。

第1の課題は、台湾系企業が台湾経済および中国経済とどのような関係をもっているかである。陳朝政 [2005] にならい複眼的な視点を設定する。第1に中国との関係について、台湾系企業が中国企業との間でどのような競争や棲み分けを行っているか、あるいはどのような競争優位をもっているのかに着目する。棲み分けや独自の優位性は、台湾系企業が中国におけるユニークなポジションを保持し、容易に代替されないことを示唆する。第2に台湾経済との関係については、台湾から台湾系企業に対して資源・能力の補充が継続的になされているのか、あるいは限定的となっているのかを明らかにする。具体的には、まず台湾系企業が技術をはじめとする知識を台湾に依存しているかどうかを観察する。次に人材に関して、現地化はどこまで進むのか、台湾人経営幹部でなければ果たせない役割は何かを検討する。前項で示したように、これらの問題に対してはすでに先行研究によって企業経営の現地化という観点から回答の一部が示されているが、本章では新たな事例によってそれを確認するとともに、台湾系企業の台湾および中国との関係の強弱やありようという視角から議論を展開したい。

第2の課題は、台湾人企業家や経営幹部が自身との関係を含めて台湾および中国をどのようにみているかを分析することである。先行研究のレビューから、台湾と中国の政治的な関係を問わないやや漠然としたアイデンティティに関する議論と、ナショナル・アイデンティティに関する議論とでは、性格が大きく異なることが示された。そして、それぞれの議論の次元において



多様なアイデンティティがあり得る。とはいえ、実際の台湾人企業家や経営幹部の心情においては、台湾への愛郷心と現在居住する中国への愛着、および台湾と中国の政治的な構図が渾然としていると考えられる。

本章の第3節ではこのような問題の複雑さを前提としながら、まず、インタビューで得られたケースから台湾人企業家や経営幹部の台湾と中国に対する多元的で多様なイメージを提示する。彼らのイメージには2つの切り口からアプローチする。ひとつは台湾人と中国人の歴史的、文化的な関係に対する見方である。今日の台湾人の大部分を構成する漢人の祖先は中国から台湾に渡ってきた。そのため、台湾人と中国人は「同文同種」であるという言い方がされることが多い。前述の陳朝政〔2005〕の分析視角を踏まえながら、それをどうみているのか、ビジネス上の単なる手段とみているのか、それ以上のものとして考えているのかを検討する。もうひとつの切り口は台湾と中国に対する評価である。とくに2000年代の中国経済の目覚ましい成長や8年間の陳水扁政権が、台湾人企業家や経営幹部の台湾と中国に対するイメージに、どのような影響を及ぼしているのかを注目する。

次にこのようなイメージの多元性と多様性を踏まえつつ、彼らの考え方の方向性、すなわち台湾と中国の間で重心がどのように置かれているのかも探りたい。そのため、インタビューでは彼らの将来に対するイメージ、具体的には引退後も中国に住み続けるのか、いつかは台湾に戻るのか、その判断の理由は何かを問うた。これは胸中の「家」の所在を問うのと比べ、より二者択一を迫る。陳朝政〔2005〕も引退後の居住地を尋ねている。しかし、呉賢卿〔2004〕を批判しつつ、居住地の選択とアイデンティティは分けて考えるべきであると述べ、アイデンティティの指標としては重視していない。たしかに完全に一致するものではないが、引退後という制約の少ない条件における選択は、台湾人企業家および経営者の台湾と中国に対する見方を示す重要な指標であると本章は考える。なお、陳朝政〔2005: 158, 164〕の調査結果でも、引退後の居住地とアイデンティティは相関している。

本章の第3の課題は、企業活動のありようと企業家、経営幹部の見方の関

係を分析することである。第1と第2の課題に対する議論を踏まえながら、台湾と中国に関してその一体性を想像している企業家・経営幹部および中国への定住を志向している企業家・経営幹部が、事業においてどのような特徴をもっているのかを検討する。

### 3. 調査の進め方

本章はインタビューによって収集した台湾系企業の戦略や活動、台湾人の企業家や経営幹部の言動を分析する。先行研究もインタビューに基づく事例研究を基本的な分析方法としてきた。それは次の3つの問題があるからである。第1に、台湾系企業や台湾人企業家、経営幹部へのアクセスは非常に難しい。それゆえ、先行研究においても研究者自身のコネクションを使って対象者にアクセスしている。そのため、ケースの数は自ずと限られる。なお、このようなアクセス方法ゆえ、インタビューの対象者の選び方にはバイアスが発生しやすいことには注意する必要がある。第2に、一般的に企業から協力を得ることは容易ではないが、台湾系企業の場合、政治的な配慮も働くので、アクセスはいっそう困難になる。台湾人企業家や経営幹部が政治的立場を明らかにすることは危険である。もし民進党の支持者がそのことを中国の当局に知られば不利な扱いを受ける恐れがある。反対に親中の姿勢は台湾における独立支持者を刺激する。第3に、単純な質問とそれに対する返答によっては理解できない問題が少なくない。そのため、インタビュー対象者の発言は彼らと直に議論することを通して文脈のなかで理解する必要がある。

インタビューの対象者は表1に示した。いずれも知人の紹介による。時間は2010年の3月と11月、場所は上海およびその周辺の昆山、呉江、常熟である。インタビューは多くの場合、企業を訪ね、その役員室や会議室で行った。しかし、なかには食事や移動中に交わした会話から取材したものもある。

インタビューでは質問票は用いず、準備した質問からスタートし、その後は状況に応じて聞き取りを進めていった。インタビューの出発点として準備

表1 インダビュウの概要

訪問日	訪問した企業				主たる面会者		
	企業コード	場所	業種ないし主な 製品・サービス	創立年ないし 操業開始	人コード	性別	職位
2010年3月2日	(なし)	上海	広告業	－	(なし)	男	総経理
2010年3月2日	(なし)	上海	多角的に事業を展開する ビジネスグループ	－	(なし)	男	投資長
2010年3月2日	P	上海	建設、不動産開発	1994	(なし)	男	総経理
2010年3月2日	Q	上海	不動産の仲介、開発	2000	A	男	会長
2010年3月2日	R	上海	チェーン事業のコンサル ティング	2006	B	男	会長
2010年11月22日	S	常熟	メッキ加工	1997	C	男	総経理
2010年11月23日	T	昆山	品質管理のコンサルティ ング、ソフトウェア開発	2002 <sup>1)</sup>	D	女	協理
2010年11月23日	U	昆山	プリント基板の製造	1990	E	男	副総経理
2010年11月23日	V	昆山	電子部品の製造	1995 <sup>2)</sup>	F	男	会長
2010年11月25日	(なし)	呉江	電子製品の製造	2008 <sup>3)</sup>	(なし)	男	総経理
2010年11月25日	W	呉江	プラスチック部品製造	2001	G	男	副総経理
2010年11月25日	X	呉江	電子製品の製造	2000	(なし)	男	工場長
2010年11月25日	Y	呉江	電子部品の製造	2001 <sup>4)</sup>	(なし)	男	副工場長

(出所) 筆者作成。

(注) 「総経理」、「副総経理」、「協理」、「投資長」はいずれもトップマネジメントを構成する役職である。

- 1) 昆山に進出した年。
- 2) V社設立、それ以前から昆山で繊維業を営む。
- 3) 買収した年。
- 4) 呉江に進出した年。

した質問は、①中国企業との競争関係および台湾系企業の中国における優位性、②台湾人経営幹部の役割および中国人経営幹部による代替の可能性である。さらに、政治的な見方に関しては、近年の台湾と中国の間の直航<sup>10)</sup>の実現や ECFA<sup>11)</sup>の調印など政策に対する評価を質問するようにした。また、前述のようにアイデンティティの重心を探るため、将来引退した後どこに居住するかを尋ねるようにした。これらの質問は政治的にセンシティブであったり、プライバシーに係わったりするため、タイミングを見計らいながら可能

な範囲で慎重に行った。

なお、次節以降の議論では、インタビューの対象者を記号化している。しかし、政治的な批判などセンシティブと考えられる発言については、記号も示していない。

## 第2節 台湾系企業の中国における活動と台湾との関係

### 1. 台湾系企業の中国におけるポジション

台湾系企業は中国においてどのようなポジションにいるのだろうか。2010年に行った筆者のインタビューでは、多くの企業が中国企業と棲み分けていることが観察された。筆者が訪ねた台湾系企業のうち、製造業企業はいずれも輸出が主体であり<sup>(12)</sup>、主として中国市場に向けて生産、販売をしている中国企業とは顧客を異にしていた。それにともなって技術、部品・原材料、機械設備などといった資源・能力も異なっていた。

具体例として常熟のメッキ企業、S社のケースを説明しよう。S社は間接輸出を中心に輸出向けの加工が売上高の6～7割を占めている。主たる顧客は輸出を主体としている台湾系企業である。一部、中国企業からも受注しているが、その場合も輸出向けの製品の加工である。輸出向けのためS社の品質は中国の同業他社と比べて高い。ただし、コストも高い。

中国の同業者もいるが、主に中国市場向けの製品の加工を行っている。その品質はおしなべて低い。顧客の品質に対する要求は厳しくないが、コストへの要求が厳しい。そのため、中国のメッキ企業は安い布用の染料を使っているので、メッキが簡単に色褪せしてしまう。金属用の染料の入手先すら知らない。また、中国企業は均一な加工をする技術がなく、同じ色合いであるべきところが浅かったり、深かったりしている。本来は条件に合わせて、染料の成分や温度を調節しなければならないが、そのような知識を欠いている

のである。なぜ知識がないかといえば、「色が着けばよい」と考えているため、色合いの違いの原因を究明しようとしなからである。

ここで注意する必要があるのは、S社と中国企業の製品の品質を分けている根本的な要因は必ずしも技術ではないことである。S社のC総経理は中国企業の技術水準が急速に向上していることを認めている。1990年代後半に進出した際には、台湾製の品質の水準を100とすれば中国企業の製品は40にも満たない水準しかなく、「見るに堪えなかった」という。その後、中国企業自身の努力や台湾系企業などからの人材の引き抜きもあって、2010年現在では70くらいの水準にまで上昇している。もしその気になれば1年程度でS社に追いつけるのではないかとC総経理はみている。しかし、中国企業がそうしようしないのは、顧客からのニーズがないからである。このように、台湾系企業と中国企業を区別する主たる要因は市場ないし顧客である。なお、S社が中国の国内市場に進出することは難しい。中国市場が要求するような低コストで生産できないからである。

S社の主たる顧客は輸出向けの生産をしている台湾系企業だった。では、海外の顧客はなぜ台湾系企業を選ぶのだろうか。

ひとつにはS社のケース同様、中国企業の国内市場志向が強く、台湾系企業との間に棲み分けが成立しやすくなっているからである。より重要な要因は、台湾企業が海外の顧客との長期間にわたる関係を通して構築してきた取引の仕組みと信頼関係である。電子製品を製造するX社は台湾系企業の中国企業に対する優位性として、中国に進出する以前から先進国企業からの受託ビジネスを行ってきたので、それに必要なシステムやノウハウをもっていること、また顧客のニーズに合わせる能力を発展させてきたことをあげている。電子製品の組立ての受託や部品を製造するW社も、台湾企業と日本企業との長い取引関係を強調し、強い信頼関係が形成されていることを示唆する。顧客の台湾系企業への信頼は中国企業への不信感の裏返しという面もある。プリント基板を製造するU社は、あるアメリカの顧客からの受託において、高度な技術が中国企業へスピルオーバーしないように販売や生産

について厳しい制限を契約で課されている。

以上のケースから、中国において輸出をターゲットとした台湾系企業による生産ネットワークが形成されていると考えられる。彼らと中国市場を主体とする中国企業との間には一定の棲み分けがなされている。台湾系企業の実産ネットワークは、中国企業と比べた場合、高品質だが高コストであることを特徴としている。

次に非製造業のケースを見てみたい。訪問した企業は4社だが、中国におけるポジションという点では3つのタイプに分けることができる。第1のタイプは製造業同様、中国企業とは異なる顧客をターゲットとし、一定の棲み分けが成立している企業である。上海を拠点に建設業を営んできたP社はこのタイプの企業である。建設業においては、一般的な市場と外資系企業向けの市場は分かれている。P社のような外資系企業が一般的な市場に参入することは非常に難しい。一方、外資系企業向けの市場に中国企業が参入してくることも限られている。P社から明確な理由を聴き取ってはいないが、恐らく製造業と同じように、一般的な市場が成長するなか、要求される品質等が異なる市場に中国企業が積極的に参入しようとしなからだと考えられる。こうしてP社はこれまで台湾系企業をはじめとする外資系企業を顧客とし、中国企業と全面的に競争することはなかったのである。

棲み分けが成立しているもうひとつのケースは、品質管理のコンサルティングを主たる事業としているT社である。T社が台湾系企業を主な顧客にしている理由は、コンサルティングという事業の性格上、コミュニケーションが重要となるからである。D協理<sup>13)</sup>は、「同じ台湾人ならば、感覚的にも、意思疎通においても困難がない」と述べている。それは裏返せば、中国企業に対しては不利になることを意味している。実際、D協理は「わたしたちはこの土地〔中国〕についてはそれほど理解していないのかもしれない」とも述べている。とはいえ、D協理によれば、建設業と比べてコンサルティングの市場は棲み分けが不明確で、より競争的である。そのため、自らを市場のなかでより高い位置に置くことで他社と差別化しようとしている。その基盤

となるコアコンピタンスは台湾で事業をしていた時から積み上げてきた専門性である。

台湾系企業のポジションの第2のタイプは、棲み分けがほとんどなくなり、中国企業や他の外資系企業と激しく競争しているような状態である。不動産業のQ社がこのケースである。ただし、競争優位の面では台湾系企業としてのユニークな特長をもっている。Q社の事業モデルは、同社が中国に進出する時に台湾から持ち込んだモデルが土台となっている。また、人材の育成もそのモデルに基づいて行われてきた。しかしながら、競争優位の面でも中国企業との違いは減少している。事業モデルは進出後大きく手を加えられ、中国市場に合わせた要素が増えてきている。同時に人材の現地化も進行している。

第3のタイプは中国でそれまでになかった事業分野に進出した企業である。そのため、その分野ではまだ中国企業の日立った参入がなく、棲み分けの有無を問う意味がない。チェーン経営のコンサルティングをしているR社はこのタイプの企業である。今のところ競争相手はないに等しいという。将来、マーケットが拡大した時、市場が分割され棲み分けが発生するのか、棲み分けのない激しい競争が展開されるようになるのかは今後の観察によって明らかになるだろう。

このように、製造業ばかりでなく非製造業においても、筆者が訪問した台湾系企業の多くでは、その市場は中国企業の市場とは一定程度区分され、中国企業との競争はほとんどないか、限定的であるケースが多かった。また、中国企業と競争している場合も、その競争優位の少なくとも一部は台湾系企業であることに基づいていた。

## 2. 知識のソース

次に、台湾系企業と台湾の関係を明らかにするため、その資源・能力のソースを検討する。はじめに技術等の知識について分析する。



製造業については台湾政府の調査によって概容は明らかになっている。2006年について行われた調査によると、中国をもっとも重要な海外の投資先としている1313社の台湾企業のうち、海外ではまったく研究開発を行っていない、つまり中国でも研究開発を行っていない企業は67%であった。また、主要な技術のソースが台湾企業となっている企業は86%に達した（經濟部統計處 [2007]）。

筆者の調査においても、多くの企業は技術を台湾に依存していた。V社、S社、W社、X社、Y社はいずれも台湾に研究開発の拠点を置いていた。彼らは中国企業の技術水準の向上を強く意識していた。W社のG副総経理は「あと10年もしたら台湾企業は不要になる」とすらいう。それゆえ、台湾系企業は研究開発によって中国の工場を含む自社の競争力を維持しようとしていた。たとえばV社のF会長は自社の優位性は技術にあるとし、「自ら特殊なものを研究しなくてはならない」ことを強調し、そして成熟した製品は中国企業に譲っていくと述べていた。

台湾を中心に研究開発を行うことは、知識のスピルオーバーを防ぐためでもある。V社は台湾のほか、中国でも研究開発を行い、また外国企業と共同研究を行い、それを統合している。このように技術のソースを分散させているのは「さもなければ、ノウハウがすぐに流出してしまう」からだという。

一方、台湾が技術のソースではなくなってきたケースも観察された。S社とU社がそれに該当する。どのような要因から、この2社において台湾は技術の供給者としての役割を果たさなくなったのであろうか。

S社は台湾でも事業は続けているが、規模は小さく、技術の開発は中国でしか行っていない。台湾人の工場長が技術を担当しているが、将来、彼が台湾に戻った後、台湾から補充することはないだろうと考えている。S社のケースから考えられる要因は、ひとつは産業の成熟である。S社が営んでいるメッキ加工では、事業の大胆な革新を図らないかぎり、技術を向上させるポテンシャルは限られたものとなるだろう。もうひとつは顧客との関係である。主要な顧客が中国に移っているため、台湾で技術を開発する誘因を欠いている。



U 社では、台湾との関係がより明確に断絶している。U 社は台湾のプリント基板メーカーの子会社として設立された。当初、注文は親会社から配分されていた。技術はもちろん親会社から供与された。筆者がインタビューした E 副総経理も元々は親会社から派遣された人材のひとりである。しかし、アジア通貨危機の際、親会社は U 社に注文を配分する余裕を失い、U 社は自立の途を探らざるを得なくなった。親会社と競合する時期もあったが、U 社は親会社が生産していない、通信基地局などに用いる多層で大型のプリント基板を製造することを選んだ。当然、販売活動は独立することになった。技術もアメリカから技術者グループを招聘し、独自に開発していった。U 社はその後、順調に発展し、2009年の売上高は低迷する親会社の3倍近くに達している。ついには資本金でも自立を図り、2010年に中国で上場するに至った。同時に親会社は保有株の一部を放出し、その持ち株比率は20%あまりまで低下した。

U 社の場合、一時的なショックをきっかけに親会社との関係が途切れたが、同社が自立することになった要因としてより重要なことは、台湾と中国の成長のスピードの違いだったと考えられる。つまり、優れた業績をあげる子会社を、親会社はコントロールできなくなってしまったのである。技術面でも代替的なソースがあったため、親会社は U 社の自立を制約することができなかった。

筆者の訪問した企業をみるかぎり、非製造業は製造業と比べて、台湾からの知識の補充への依存度が低い。Q 社は中国企業との棲み分けの程度がもっとも低い企業であるとともに、台湾からの知識の補充への依存がもっとも小さい企業でもある。その事業モデルの原型は台湾から持ち込んだものの、その後中国で修正が加えられ、大きく変容している。

中国企業とは一定程度棲み分けている P 社と T 社もまた、台湾からの知識の補充はほとんどみられない。P 社の場合、台湾での事業はすでに閉鎖している。品質管理が競争優位のひとつとなっているが、それは進出時に台湾から持ち込んだとみられる。2000年代後半、建設業から不動産開発に軸足を

移しつつあるが、そのために新しく台湾から資源・能力が導入されることはなかった。むしろ重要なのは、中国で培った人脈や経験から学んだ独特の制度や慣行に対応したノウハウである。T社は台湾にも拠点をもっている。しかし、活動の中心は中国であり、台湾からの資源・能力の補充に依存していない。近年、ソフトウェア開発に力を入れているが、それも中国で行っている。

知識のソースという面で、非製造業のなかで唯一の例外はR社である。台湾の知識を中国に導入することがR社の事業である。そのことは、R社のB会長がR社とともに中国の台湾系チェーン企業の協会を設立し、その理事長を務めていることにも現れている。この協会には台湾系チェーン企業や台湾、中国双方の中央および地方政府が参加している。すなわち、協会はチェーン店経営の知識をもつ台湾側と知識に対してニーズをもつ中国側のマッチングの機会を提供しているのであり、R社の事業とは明らかに補完関係にある。R社のケースは、中国にはこれまでなかった新規の分野に進出する場合、台湾の資源・能力に大きく依存する必要があることを示している。

### 3. 台湾人経営幹部の役割

続いて人材という資源の、台湾から台湾系企業への供給について検討する。訪問したほとんどの企業で人材の現地化が進行し、それは台湾人経営幹部の減少をもたらしていた<sup>14)</sup>。たとえば2000年に中国に進出したX社では、もっとも多いときには約50人いた台湾人経営幹部が、2010年現在では16人まで減っている。また、中国人経営幹部の昇進も進んでいる。その分、台湾人経営幹部が彼らによって代替されていることになる。企業によって職制が異なるが、「董事長」（会長）と「総経理」を経営組織の第1層、「副総経理」、「協理」、「廠長」（工場長）を第2層、「処長」、「課長」、「経理」、「副理」を第3層とみた場合、確認できるかぎりすべての企業で中国人経営幹部の登用は第3層まで進み、一部の企業では第2層まで達していた。たとえばQ社は

CFOに中国人を任命していた。V社では廠長まで昇進している中国人経営幹部が2人いた。これらの企業では、中国人経営幹部が台湾人経営幹部の上司となっている<sup>(15)</sup>。第1層にはオーナー経営者がついている場合が多いこともあって、今のところ現地化は行われていなかった。

人材の現地化はこれからも際限なく続き、台湾人経営幹部はいずれすべて中国人によって代替されるのだろうか。すなわち、台湾は人材のソースという役割を失うことになるのだろうか。以下、台湾人経営幹部が今でも果たしている役割および中国人経営幹部のより高い職位への登用の条件を検討することを通して、これらの問題を論じてみたい。

台湾人経営幹部に期待されている役割のひとつは、台湾での仕事の経験を通して培われた能力を発揮することである。たとえばQ社のA会長は台湾人経営幹部と中国人経営幹部を比べて、中国人経営幹部はマクロ的な視点を持ち、戦略を語ることが得意だが、それは実務の能力とは別物であって、実務の面では経験豊富な台湾人経営幹部の方が優っていると述べている。Q社の実務において重要な能力とは不動産物件のデザインを解釈できることであり、それは基本的に経験に基づいている。そのため、Q社では2010年現在でも営業の責任者（業務副総経理と業務総監）は台湾人である。ほかにもU社が経験を台湾人経営幹部の優位性とみていた。

しかし、経験は遅かれ早かれ中国人経営幹部も蓄積していく。そのため、台湾人経営幹部の優位性はしだいに低下する。しかも、台湾人経営幹部の台湾での経験に基づく能力が中国では必ずしも有効でない場合もあるし、中国人経営幹部よりも劣っている面もある。Q社の場合、中国では事業の単位が60万平方メートルや100万平方メートルの宅地と規模が大きいので、台湾で一般的な80～100戸のマンションという事業単位の経験とはずれがある。また、中国人経営幹部と比べて、台湾人経営幹部のマクロ的な視点が弱いことは前述のとおりである。

より持続性があると考えられる台湾人経営幹部の特性は職業倫理である。インタビューしたある総経理は、中国では調達に際して担当者に対してリベ

ートを渡すことが横行していて、「中国人経営幹部は買収されやすい」と指摘し、倫理観（操守）の重要性を繰り返し強調していた。そのため、仮に問題が発生すると企業に重大な影響を与えるような大型の案件は中国人経営幹部には任せず、必ず台湾人経営幹部に担当させている。倫理観は社会のなかで発達するものなので、容易に身につけられるものではない。とはいえ、この企業において、リベートを受け取らないという方針は、徐々に中国人経営幹部にも浸透してきているという。

台湾人経営幹部を用いる理由として鄧建邦〔2007〕や陳德昇〔2009〕が指摘した、企業に対する忠誠心や企業理念の理解と受容、そしてそれらに基づく企業側の彼らへの信頼は、筆者の調査でも複数の企業で言及された。V社では台湾人経営幹部の企業への忠誠心は中国人経営幹部に優るとしていた。W社では中国人経営幹部が昇進していく条件は忠誠心であった。Y社では企業理念の受容が昇進の条件であった。しかしながら、忠誠心などの台湾人経営幹部の特性もまた、中国人経営幹部の勤続年数が増すにつれて希薄化されていく。まず一般的にいうと、勤続年数を重ねるとともに中国人経営幹部の忠誠心は高まっていくだろう。また、忠誠心の高い従業員が辞めずに留まっているとも考えられる。したがって、勤続年数の長い中国人経営幹部が増えれば、その分、台湾人経営幹部の特長は失われることになるのである。

このように、台湾人経営幹部の優位性は時間が経過し、中国人経営幹部の能力が向上するとともに相対的に低下していく傾向にある。それに対するひとつの対策は、台湾人経営幹部自身が現地化を進めること、すなわち反対に中国人経営幹部の特長である中国社会への理解を身につけることによって、失われていく優位性を補うことである。たとえばQ社のA会長は、台湾人経営幹部が中国人同様の生活をすることを奨励していた。その結果、台湾人経営幹部と中国人経営幹部の差異はますます縮小することになる。

ただし、以上の観点から人材の現地化を進めた場合、鄧建邦〔2007〕や陳德昇〔2009〕が指摘するように、企業内に摩擦を生む恐れがあるため、現地化のスピードは制約されることになる。摩擦とは、人材の現地化が台湾人企

業家と台湾人経営幹部との間にある緊張関係を浮かび上がらせることである。台湾人経営幹部からすれば、現地化によって既得の、あるいは期待した報酬や地位が失われることになる。一方、台湾人企業家からすれば、すでに役割を終えた人材を高コストで抱えることになりかねない。このような緊張関係はある企業家の次のような言葉に表れている。

「台湾人経営幹部のもっとも駄目な考え方は、自分が優秀であるとずっと思い続けていることです。当然のことですが、そういう人は現地化が進めば淘汰されます。……〔一部の台湾人経営幹部がもっているのは〕そういった非常に悪い自尊心です」。

台湾人企業家と経営幹部の緊張関係は構造的なので、完全に解消することは難しいものの、企業家としては表面化を回避することが望ましい。V社のF会長は次のように述べている。

「中国人経営幹部が育ったからといって台湾人経営幹部をお払い箱にするようなことはしません。そういうことはありません。そんなことはしません。中国人経営幹部は台湾人経営幹部によって育てられたのです。彼らを育成できたのは、台湾人経営幹部の功績です。そういうことなのです。人材を育成したらもう用済みだとしたら、いい人材が来てくれるでしょうか。誰も来ません」。

台湾人経営幹部には中国人経営幹部によって代替が可能になった役割よりも、さらに重要な役割を任せていくことも考えられる（鄧建邦 [2007: 15]）。このように台湾系企業が緊張関係の表面化を抑制しようとするれば、現地化を減速させることになる。

#### 4. 小括

本節の議論をまとめる。まず、多くの台湾系企業は中国企業と棲み分けをし、あるいは独自の優位性をもっている。したがって、中国企業によって容易に代替されることはない。また、台湾系企業の中国経済に対するユニークな貢献は、台湾が中国に対して一方的な依存関係にはないことを意味する。

次に台湾系企業と台湾の関係においては、台湾系企業の大部分が技術をはじめとする知識を台湾から引き続き補充している。人材の面でも、台湾人経営幹部が経験、倫理観、信頼という生成に長い時間を要する優位性をもっているため、中国人による代替には限界がある。このように、台湾系企業は依然として台湾経済と有機的に結びつき、その一部を構成している。

しかしながら、台湾系企業と台湾の関係を弱めるファクターも認められた。次の4点が指摘できよう。①非製造業は製造業と比べて知識の台湾への依存が小さい。②製造業においても、産業の成熟や顧客のシフトは技術等を台湾から補充する必要性を減少させる。③中国での事業の高い成長性は、台湾系企業の親会社からの自立を誘う。④台湾人経営幹部の優位性は時間とともに弱まる傾向をもっている。現在のところ、これらのファクターの作用は限られているとはいえ、今後、台湾と中国の経済関係に顕著な変化を引き起こす可能性をもっている。

### 第3節 台湾人企業家および経営幹部の台湾と中国に対する見方

#### 1. 台湾と中国に対する多元的で多様なイメージ

##### (1) 手段としての「同文同種」と信念としての「同文同種」

インタビューでは「同文同種」という言葉をたびたび耳にした。台湾人と中国人は同じ文化と祖先をもつという考え方である。同文同種に対する見方を通して、台湾人企業家や経営幹部が台湾と中国の関係をどのように考えているかを検討してみたい。

台湾人企業家および経営幹部の多くは、同文同種をビジネスのための手段として考えている。すなわち、同文同種ゆえに台湾系企業および台湾人企業家や経営幹部は中国社会に対する理解において優れ、ビジネスにおいて有利であると考えているのである。一部の企業家や経営幹部は同文同種を、このような手段としての側面のみからとらえている。彼らには中国に対するアイデンティティはなく、台湾と中国を別個のものとしてイメージしている。他方、同文同種を手段としてみるとともに、信念としてもっている台湾人企業家や経営幹部もいる。この場合、台湾と中国を一体とみている。インタビューからは明確に確認することができなかったが、当初は同文同種という手段を使って中国市場を攻略することしか考えていなかったが、中国での仕事と生活を積み重ねるにつれて同文同種が内面化されていったのではないかと考えられる。

まず、同文同種を手段としてしか考えていない企業家の例を見てみよう。ある企業家は、同文同種ゆえに台湾で発達した事業は中国でも今後受け入れられやすいと考えている。明白な手段的な見方である。また台湾と中国との関係については、「統一されない間は助かります。中国が政治的な観点から〔台湾系企業を〕優遇しますから。そうでしょう」と述べている。明らかに



事業の遂行に徹した見方であり、中国に対するアイデンティティは看取されない<sup>(16)</sup>。

次に同文同種に対する見方が手段を超えて、中国と台湾の一体性に対する信念となっているケースを見てみたい。別のある企業家は同文同種ゆえに中国人経営幹部は台湾人経営幹部の考え方をよく理解し、育成が進めやすいとみていた。また、同文同種ゆえに台湾人経営幹部は中国の文化を容易に受け入れることができるともいう。これは手段的な見方である。しかし、彼は同時に、「わたしたちは現地人という言い方はしません。〔従業員は〕高雄人であったり、上海人であったり、台中人であったりするだけです。わたしは台北人です」と述べていた。また彼は続いて、台湾と中国の関係は日本と中国、日本と台湾の関係とは異なるとも述べている。これらの発言からは、彼が台湾を包含した中国を想像し、台北や上海はその一都市として同列に扱っていることが読み取れる。なお、彼の発言は台湾と中国以外の都市は含んでいないので、コスモポリタンの立場に立っているわけではない<sup>(17)</sup>。

## (2) 台湾および中国への評価

台湾人企業家および経営幹部の台湾と中国の社会や政治に対する評価からも、彼らの台湾と中国の関係に対するイメージをみてとることができる。インタビューからは2つの興味深いイメージが観察された。

ひとつは台湾と中国は一定程度別の社会であるとしつつも、より広義の中国によって包含されているというイメージである。ある台湾人企業家は中国に対して、半ば矛盾した見方をもっていた。一方では法律は依然として不健全である、人治は変わっていない、台湾のように規則に従うことはない、中国に批判的であった。他方、中国共産党（以下、共産党）はとても賢い、尊敬に値する、近代的で前向きの思考をしていると称えていた。不健全な法体系を放置する共産党と、賢明な共産党を別物として扱っていたのである。ともあれ、この発言において、中国は台湾とは異なる社会とされている。

しかし、次の発言が示すように、彼のイメージにはもうひとつの、より抽



象的な中国がある。

「わたしたちは台湾人ですが、やはり台湾も漢族でしょう。大中華民族です。……〔わたしたちは〕つまるところ中国人です。つまるところ中華民族です。わたしたちの気持ちはとても単純です。強く大きくなりたいということです。これまでとても長い時間苦勞しましたから。……中国が強大になることは、わたしたちにとっても誇らしいことだと思います」。

このように、彼にとっての中国は多元的な概念である。現実に向き合う中国は台湾とは別の社会だと認識しているが、同時に両者を包み込む抽象的な中国を想像しているのである。また、中国の強大化への願望が意識されるようになったのは、近年中国が実際に世界において経済的、政治的なプレゼンスを拡大し、願望が実現されつつあることによると考えられる。そして、強大となった中国には台湾も含まれているのである。

もうひとつの注目すべきイメージは、中国に対して一体感をもつとともに、台湾の民進党およびその地盤である南部に対して強烈な反感を示すケースである。中国へのアイデンティティがみられるある企業家は、次のように台湾社会を批判している。

「台湾人は、われわれは民主主義であると常に自慢します。台湾にいれば総統を罵ることもできと思っています。しかし、総統を罵ることができるからといって、その人が優れていることにはなりません。……台湾は抑圧から唐突に思想的、政治的に成り上がったのです。本当の果実ではありません。……ですから、多くの人はそこで何もしていません。もちろんハイテクは別です」。

また、中国に定住することを考えている別の台湾人経営幹部も、次のような台湾に対する批判を述べている。

「台湾の今の人々は、なかでも中南部の人たちの水準はここ（長江デルタ）よりも低いです。……〔台湾の人々の〕国際的な視野はここ（長江デルタ）には及びません。……今、台湾の農民は政治活動ばかりしています。……これはみな陳水扁たちの仕業です」。

2つの発言について、第1に注目されるのは、1つめの発言が示す台湾が達成した民主主義に対する低い評価である。民主主義は今日の台湾と中国をもっとも鮮明に画す相違であり、台湾がひとつの社会としてのまとまりを保つ基礎となっている（第9章参照）。それに対する低い評価は台湾社会へのアイデンティティの弱さを反映している。2つめの発言にある農民の政治活動に対する批判にも同様の姿勢が認められる。

第2に目を引くのは、1つめの発言においてハイテク産業を台湾のよい部分とみていることである。ハイテク産業への高い評価は、台湾をそれ以外と二分する見方に基づいている。ハイテク産業は北部を中心としているので、北部と中南部を分割する見方でもある。第2の発言における中南部に対する蔑視とも通底していることは明らかである。このような台湾を南北で分割する見方が第3の注目点である。北部は国民党など親中的な政党の支持者が多く、南部は民進党の強固な地盤となっているため、政治的な立場も反映されていると考えられる。

以上を総合すると、2人の発言者は中南部を北部とは別の他者の社会として対置し、ハイテク産業の発達した北部と自らが活動する中国を一体とみなし、経済的にも、思想的にも優れていると考えているのである<sup>18)</sup>。このような見方が台頭してきた背景には、2つめの発言が明示するように、2000年代の陳水扁政権の成立とその独立志向、およびそれに対する反発がある。すなわち、陳水扁政権は少なくとも一部の台湾人企業家と経営幹部のアイデンティティを中国に傾斜させてきたのである<sup>19)</sup>。また、中国の強大化を誇らしく思うと述べていた前述のケースと同様、2000年代の中国の経済的な台頭も、彼らの見方に影響を与えていると考えられる。1990年代以降の台湾経済

を牽引してきたハイテク産業に対する高い評価と、民主主義への低い評価を合わせてみると、そこからは経済的な達成を民主主義という政治的な価値よりも上に置く姿勢が読み取れる。中国経済が高成長を続け、台湾の成長率が鈍化するなか、このような姿勢は中国への肯定的な見方へと結びつきやすい。

## 2. 将来の居住地

次に、台湾人企業家と経営幹部が台湾と中国のどちらに住み続けようとしているのかを検討する。すでに述べたように、陳朝政 [2005] らによってアイデンティティの二重化が明らかにされてきた。それを踏まえつつ、アイデンティティの重心の方向性を探究することがここでの議論の目的である。

筆者のインタビューの対象者のうち少なくとも4人は、引退後も含めて中国に住み続けることに考えが傾いていた<sup>29)</sup>。上海に18年間居住する台湾人企業家はそのひとりである。彼が上海に留まろうとする理由は、現在のビジネス上のネットワークや交友関係が主に中国において形成されているからである。一方、彼が上海に仕事の場を移した後も妻は台湾に残り、そこで社会的関係をつくってきたので、そのまま台湾に住み続けるだろうと述べていた。

S社のC総経理は常熟に住み始めてすでに10年以上が経ち、大半の時間を常熟ですごしているので、常熟での生活に「もうなじんでいる」と述べていた。常熟には台湾系企業があまり多くないこともあって、現地の人との交流が多い。長男も常熟に住み、中国人と結婚し、3人の子がいる。すでに経営の一半を長男に任せているが、台湾には帰らず、このまま常熟に住み続けるだろうと述べていた。

T社のD協理は昆山に住み始めて10年弱だが、「ここはすでにわたしたちの家である。もう『昆山人』になっている」、「[昆山に]すでに根を下ろしている」と述べている。陳朝政 [2005] の基準に従えば、D協理の言葉は明らかに中国に対してアイデンティティをもつようになっていることを示している。そして、引退後も住み続けるかという問いには、「そうなるのではな

いか」という回答だった。台湾から中国へのアイデンティティの傾斜が認められる。U社のE副総経理も退職後は昆山に残るつもりでいる。「台湾に帰っても、かえってなじめない」と述べている。このケースでは中国での在住期間が長期に及ぶことによって、台湾へのアイデンティティが減耗している。

ここで付言しておきたいことは、中国に居住し続けることが次の世代の考え方に大きな影響を及ぼすことである。台湾人が中国で子を教育する場合、大雑把に分けて、台湾で教育を受けさせる、台湾人学校（台商学校）に入れる、アメリカンスクールなど外国人学校に入れる、中国の学校に入れるという選択肢がある<sup>21)</sup>。このうち、台湾人学校では、中国に検閲され不適当とみなされた部分は削除されるものの、台湾の教材が使われる。教員も一部は台湾人である。台湾人学校の生徒は台湾へのアイデンティティが維持されることが報告されている（陳鏗任／吳建華 [2006]）。

子の考え方にとくに影響が大きいと考えられるのが、中国の学校に通わせる場合である。筆者のインタビューでは、子を中国の学校に通わせているケースを2つ確認した。台湾人学校や外国人学校に入れているケースはなかった。ひとつのケースでは、長男は小学校2年生から中国の学校で学び、2010年に北京大学を卒業し、アメリカへの留学を準備していた。次男は蘇州大学に進学し、三男は中学生である。インタビューをした親によると、子らは台湾に興味をもっていないという。Wang [2009: 335] もまた、中国に居住する台湾人の子が中華人民共和国の国旗には挨拶はしても、中華民国の国旗には敵意を示すという台湾人の父の発言を紹介している<sup>22)</sup>。

中国に定住することを考えている4人の中国在住期間は少なくとも10年近くであるが、中国に住み続けるかどうかの判断は在住時間と単純に相関しているとはかぎらない。V社のF会長は筆者のインタビュー対象者のなかで中国に居住している時間をもっとも長く、すでに20年以上昆山に住んでいる。昆山への愛着も強い。彼はそれにもかかわらず、引退後は台湾に戻ると述べていた。まず、彼の昆山に対する心情を見てみたい。

「昆山はわたしにとって第2の故郷といえるでしょう。この町がこのように成長してくるのを見てきました。わたしが来た初期の頃には、〔現在は工場で埋め尽くされている〕このあたりはみな農地でした。すべて農地だったんです。……国際電話をかけるには上海まで行かなくてはなりませんでした。わたしは毎朝、上海の友人の家に出勤し、電話をかけていました。……わたしたちはこの町が育つを見てきました。また、税金をたくさん納めました」。

納税がアイデンティティの根拠になっているのが興味深い。そこからは昆山の発展に参加してきたという意識を見て取れる。しかし、F会長はここまで強い昆山へのアイデンティティを示しながら、引退後は台湾に戻ると述べている。そして次のように昆山に勝る台湾への愛情を語った。

「結局のところ、台湾は人情味が濃厚です。あなた〔筆者のこと〕も体験したでしょう。あなたがこのように訪ねてきても、台湾人は拒絶しません。……ですから、台湾がどんなに問題を抱えようとも、わたしは台湾が好きなんです。」

F会長のケースは、中国へのアイデンティティの増大が台湾に対するアイデンティティの減少をとまなわなないことを示す典型である。しかも、20年以上をかけて蓄積された中国に対するアイデンティティも、なお台湾という故郷に対するアイデンティティに及ばない場合があることを教えてくれる。

なお、中国に住み続けるかどうかという選択はアイデンティティだけではなく、他の要因にも依存することを付け加えておきたい。インタビューのなかで浮かび上がってきたファクターのひとつは物価である。かつては中国の物価の安さが引退後も中国に住み続けることへの重要な誘因となっていた。物価の安い中国では、台湾では不可能な贅沢な生活が可能だったからである。陳朝政〔2005: 144-145〕ではこの点がもっとも重要な理由とされている

(Wang [2009: 328] も参照)。しかし、近年、中国の物価の上昇は加速している。そのため、ある経営幹部は中国に残るかどうかを考え直していると述べていた。

興味深いのは直航<sup>23)</sup>の効果である。馬英九政権になって台湾と中国の間の全面的な直航が実現した。それまではたとえば台北と上海の間の人の往来は、通常、香港やマカオを経由しなければならなかったため、片道にほぼ1日要したが、直航によって所要時間は約半日に短縮された。その効果として、行き来が不便な時代には家族を中国に呼び寄せていたが、直航を機に家族を台湾に戻すケースが現れている<sup>24)</sup>。往来が便利になったので、自分自身が頻繁に台湾に赴くようにすればよいからである。インタビューでは2人の台湾人企業家がそのようにしていた。注意すべきことは、子がいる場合、家族を台湾に戻すということは、親は子に台湾の教育を受けさせることを選んでいるということでもある。より一般化するというならば、台湾と中国の往来に必要な金銭的、時間的コストが台湾人企業家や経営幹部の生活のパターンを左右し、将来の居住地や子の教育の選択にも影響を与えるのである。

#### 4. 企業活動と台湾人企業家および経営幹部の見方

すでに述べてきたように、台湾人企業家や経営幹部の台湾と中国の関係に対する考え方や、将来の居住地の選択はさまざまなファクターの影響を受けると考えられる。ここではそのひとつとして、第2節で論じた企業活動の性格の影響について議論してみたい。

筆者の調査結果を検討すると、企業活動における台湾との関係の希薄化は将来の居住地として中国を選択することや、中国へのアイデンティティの傾斜を促すという傾向が認められる。将来の居住地の選択について、中国に住み続けると回答した4人は、いずれも台湾とのビジネス上の関係が細くなっている。C 総経理のS社とE 副総経理のU社は技術等の補充を台湾に依存していない。D 協理のT社も同様である。人材の面でもS社とT社はほぼ

現地化が完了している。引退後も中国に留まると述べたもうひとりの企業家も、事業は中国に集中し、台湾では活動していない。反対に引退後は台湾に戻ることを表明したV社のF会長の場合、台湾でも事業を行い、V社の技術の一部は台湾から供給されている。

次に台湾と中国の関係に対する見方については、本節第1項では3人の台湾人企業家が台湾ないし台湾の北部を中国と一体とみなすイメージをもっていたことを示した。このうちのひとりとは上述の4人に含まれているが、ほかの2人もまた台湾とのビジネス上の関係が希薄になっていた。反対に、同文同種をビジネスの手段としてのみとらえている企業家の事業は、台湾の知識や人材に大きく依存している。

企業活動における台湾との関係の希薄化がこのような影響を及ぼすのは、それによって台湾との往来が減少するからだと考えられる<sup>28)</sup>。もちろん、ビジネスとは無関係に台湾に戻ることもできるが、頻度は限られることになる。そのため、親戚や友人との交流が減り、台湾社会の動きについても疎くなる。一方、その分、中国で過ごす時間が長くなる。結果として中国での生活に「なじむ」ようになる。典型はS社のC総経理である。彼の場合、事業上、台湾と行き来する必要性が小さいことに加え、常熟という上海と比べやや交通の便の悪いところに住んでいるため、いっそう台湾に戻ることが少なくなる。それゆえ、彼にとっては台湾と中国の間の直航すらあまり意味がない。

もとより限られたケースに基づいているので、以上の議論は仮説の域を出るものではない。とはいえ、台湾人企業家や経営幹部に対する今後の観察において着眼点のひとつとなるだろう。

## むすび

先行研究は台湾と中国の経済交流の拡大にもかかわらず、台湾の経済体としての独自性が頑健であること、台湾人企業家や経営幹部のアイデンティテ



イは二重化をともないつつも台湾に対して強固に維持されていることを示してきた。本章においてもそれを支持する事実を提示してきた。しかし、本章のより重要な意義はケーススタディを通して、今のところ規模は小さいが現状に変化をもたらすと考えられる動きを検討してきたことである。

経済面については、台湾系企業の多くは中国企業との棲み分けを維持していた。技術などの知識は大部分の企業において台湾から供給させていたし、人材の現地化は進行していたものの台湾人経営幹部の役割は依然として残されていた。しかしながら、本章では同時に、一部の企業では台湾からの知識の補充に依存しなくなっていたことを明らかにした。台湾人経営幹部の役割も時間とともに逡減する傾向が認められた。

台湾と中国に対する見方については、この2つを異なる社会として考えるケースも観察されたが、台湾を中国の——それは中華人民共和国ではなく、抽象的な概念としての中国かもしれないが——一部と考える台湾人企業家のケースにも遭遇した。注目されるのは、台湾の北部と中国を一体と考え、自らをその一部とする見方である。このような見方が生まれたのは、2000年代の中国の成長と8年間の陳水扁政権に起因していると考えられる。また、将来の居住地として中国が選択されるケースからは、二重化されたアイデンティティの下でその重心が台湾から中国にシフトしていく傾向が看取された。そして、上述のように企業活動において台湾との関係が希薄化していることが、台湾人企業家や経営幹部が台湾と中国を一体としてみたり、中国に定住することに傾斜したりする要因のひとつとして考えられた。

台湾と中国の政治的な関係は、国際関係の制約から考えて、しばらく未確定状態が続くだろう。とはいえ、そのような枠組みの下でも台湾と中国の経済的、社会的な関係は変化し続ける。経済的および社会的な関係の変化は台湾の社会に対して多大な影響を与え、また、台湾と中国の政治的な関係の帰趨を左右すると考えられる。したがって、本章において指摘した諸点が、今後、どのように展開していくのか、それとともに台湾と中国の関係がどのように変容していくのかは、引き続き調査研究を行っていく必要があるだろう。



最後に研究上の展望をひとつ付け加えておきたい。本章は本来、台湾社会の研究の一部をなしている。そのような観点から本章の議論をみたとき、興味深いことは、ここで論じたような一部の台湾人企業家および経営幹部の中国への傾斜とは対照的な動きが台湾自身では進行していることである。台湾においては、台湾に根を下ろし、必ずしも富を最優先せず、自らの嗜好に基づいた発展を模索する人々が多数派になってきているのである (Tsai and Chang [2010: 648])<sup>26)</sup>。本章の議論のひとつの可能性は、このように異なるベクトルに向かう人々との間で、どのような社会的なまとまりがあり得るのかという課題に発展していくことである。

[注] \_\_\_\_\_

- (1) 貿易額は大陸委員会の推計値。出所は行政院大陸委員會『兩岸經濟統計月報』第212期 (<http://www.mac.gov.tw/>, 2011年1月4日アクセス)。なお、2009年はリーマンショック後の世界不況の影響を受けて、貿易は落ち込んでいる。
- (2) 台湾側の認可統計。出所は經濟部投資業務処ウェブサイト (<http://twbusiness.nat.gov.tw/>, 2011年1月4日アクセス)。
- (3) なお、中国に居住する台湾人は台湾系企業の企業家や経営幹部ばかりではない。他の外資系企業や中国企業に雇用されている場合もあるし、個人として中国に機会を求める建築家のような専門職の場合もあるし、留学生もいる (Wang [2009: 325], 曾熾芬／呉介民 [2010: 100-101])。
- (4) 本章において「台湾系企業」とは、中国にあって台湾人が所有および経営する企業のことである。一方、外資系企業を除いて、台湾で登記されている企業は「台湾企業」と呼んでいる。
- (5) 台湾人企業家と台湾人経営幹部はそれぞれ「台商」と「台籍幹部」あるいは「台幹」の訳である。なお、「台商」の多義性については佐藤 [2010a: 143] を参照。
- (6) 筆者は佐藤／川上 [2008] において、中国との経済関係が台湾の政治や社会にどのような影響を及ぼすのか、概括的なスケッチを試みている。本章はそのうち、特に社会的な影響に関する議論を発展させたものである。
- (7) 陳朝政 [2005] の前に呉賢卿 [2004] が「家」を使った調査研究を行っている。陳朝政 [2005] の「家」はそれを批判的に発展させたものである。
- (8) これまでの研究から、中国に住む台湾人のほとんどは台湾の戸籍を保持していることが知られている。それは中国における生命・財産上のリスクに対

する保険であり、使い勝手のいい台湾の医療保険の加入資格を維持するためである。また、2010年現在において、台湾のパスポートは中国のパスポートよりも便利である。

- (9) なお、汪は台湾が今日の世界のなかでもつ変則的で曖昧なポジションに、国民国家を超越した将来の世界のあり方を見いだそうとしていることも付け加えておこう。しかしながら、汪は別の論考において、台湾内部のエスニック的な対立の背景には国際社会における台湾の曖昧な地位があることを指摘していることから（汪宏倫 [2008]）、彼自身の議論にも葛藤が認められる。
- (10) 台湾側はもともと、中国との直接の往来を禁じていた。2000年代に入って部分的に開放されるようになり、2008年に成立した馬英九政権のもとではほぼ全面的に開放されることになった。
- (11) 2010年6月に台湾と中国の間で結ばれた「两岸経済協力枠組協定」（「两岸経済合作架構協議」。中国では「架構」ではなく「框架」を用いる。英語名はEconomic Cooperation Framework Agreement）。貿易の自由化等、種々の協定のプラットフォームと位置づけられている。2011年1月1日から、アーリーハーベストとして中国は台湾に対して539品目について、台湾は中国に対して267品目について、関税の引き下げないし撤廃を実施している。また、サービス業では中国は台湾に11業種を、台湾は中国に対して9業種を開放した。
- (12) 2006年について行われた調査によると、中国をもっとも重要な海外の投資先としている1225社の台湾企業の海外事業では、売上高の47%が台湾および第三国への輸出だった（經濟部統計處 [2007]）。ただし、残り53%を占める進出先の国内市場での販売には、同地の他の台湾系企業に対する部品・材料の供給が少なからず含まれていると考えられる。
- (13) 「協理」とは、通常、副総経理に次ぐ職位であり、トップマネジメントの一角となっている場合が多い。副総経理を置かず、協理のみ置いている企業もある。
- (14) 唯一の例外がR社である。R社は中国に進出してから日が浅く、拡張を進めている。中国人経営幹部の養成には時間がかかるが、それでは間に合わないので、即戦力として台湾の人材を必要としているのである。
- (15) 単純な比較はできないが、鄧建邦 [2002: 229] によれば、1990年代後半の深圳の台湾系企業では、中国人経営幹部の最高職位は課長であり、一方、台湾人経営幹部は最低でも副理であり、明確な一線があった。佐藤 [1998: 144, 146] においても、同じく1990年代の広東省、福建省の大部分の台湾企業では、中国人経営幹部の最高職位は課長級であった。ただし、少数の企業では中国人経営幹部がそれ以上の職位まで昇進していた。
- (16) 鄧建邦 [2002: 236] には、中国人という時は「わたしたちは中国人」というが、台湾人だけの場では「わたしたちは台湾人」と言っているという、台

湾人企業家の証言が紹介されている。

- (17) 陳朝政 [2005: 76-77] の「グローバル・アイデンティティ」(全球社群認同観)と「リンケージ・アイデンティティ」(連綴社群認同)あるいは「グローバル人」(全球人)と「兩岸人」の議論も参照。
- (18) Wang [2009: 327] も、中国への移住者のなかに中国はより国際化されていると考え、台湾を田舎扱いする見方があることを明らかにしている。
- (19) このような見方は第4章で論じられている外省人の姿勢と類似している。ここで取り上げた2人のうち、ひとり外省人であることがわかっている。また、陳朝政 [2005: 133, 136-137] は外省人の方が生活面で中国に溶け込みやすいことを示している。重要かつ敏感な問題であるので、外省人であることとここで述べたような考え方の間に相関があるかどうかは、さらに調査を重ねる必要があるだろう。
- (20) 俸給経営者の場合、勤務地を自ら選ぶことができないので、インタビューにおいて「中国に住み続けますか」という質問は無意味である。鄧建邦 [2009b: 160] の台湾人工場長の証言も参照。
- (21) さらに中間的な形態として、中国の学校が設けている外国人向けのクラスがある。
- (22) なお、この親は子の中国での教育の影響について、「かまわないと思う。わたしたちだって国民党の三民主義教育の下で育ったけれども、今はちゃんとしているだろう」と付け加えている。「三民主義」は国民党のイデオロギーである。
- (23) 注10を参照。
- (24) Wang [2009: 333] は陳水扁政権時代、直航が実現しなかったことでかえって台湾から中国への移住を増加させたと指摘している。
- (25) 陳朝政 [2005: 156-157, 162-163] は台湾に戻る頻度とアイデンティティの所在が相関していることを示している。鄧建邦 [2009b] も参照。
- (26) 佐藤 [2010b] で紹介されている若い技術者の考え方も参照されたい。また、第9章で述べられている活発な社会運動の展開も、台湾人企業家および経営幹部の傾向とは対照的である。

## 【参考文献】

### <日本語文献>

- 佐藤幸人 [1998] 「華南地域の経済発展における外資の役割」(石原享一編『中国経済と外資』アジア経済研究所 129-151ページ)。

- [2010a]「台湾・中国間の経済交流の現在」(佐藤幸人編「台湾総合研究Ⅲ——社会の求心力と遠心力——」調査研究報告書 アジア経済研究所 135-149ページ, [http://www.ide.go.jp/Japanese/Publish/Download/Report/2009/2009\\_436.html](http://www.ide.go.jp/Japanese/Publish/Download/Report/2009/2009_436.html), 2011年2月20日アクセス)。
- [2010b]「台湾における産業発展と技術者の戦略」(佐藤幸人編『アジアの産業発展と技術者』アジア経済研究所 63-101ページ)。
- 佐藤幸人／川上桃子 [2008]「グローバルなネットワークと台湾企業——PC産業とIC産業——」(高原明生／田村慶子／佐藤幸人編『現代アジア研究1 越境』慶應義塾大学出版会 69-93ページ)。

<中国語文献>

- 陳朝政 [2005]「台商在兩岸的流動與認同——經驗研究與政策分析——」東吳大學政治學系博士論文。
- 陳德昇 [2009]「全球在地化——蘇州，東莞台商經驗與效應——」(陳德昇編『昆山與東莞台商投資——經驗，治理與轉型——』中和 印刻文學生活雜誌出版 pp.109-141)。
- 陳鏗任／吳建華 [2006]「是故鄉，還是異鄉？——從東莞台校學生的學習經驗看台商子女的身份認同意象——」(『師大學報 教育類』第51卷第2期 pp.173-193)。
- 鄧建邦 [2002]「接近的距離——中國大陸台資廠的核心大陸員工與台商——」(『台灣社會學』第3期 6月 pp.211-251)。
- [2007]「彈性下的限制——理解中國台幹的跨界工作流動與生活安排——」(『研究台灣』第3期 12月 pp.1-36)。
- [2009a]「跨界流動下中國大陸台商的認同」(王宏仁／郭佩宜編『流轉跨界——跨國的台灣・台灣的跨國——』台北 中央研究院人文社會科學研究中心／亞太區域研究專題中心 pp.133-160)。
- [2009b]「持續地回家——大上海台籍經理人員的移居生活——」(『台灣社會學』第18期 12月 pp.139-179)。
- 鄧建邦／魏明如 [2010]「家庭企業與世代變遷——以珠三角地區製造業台商為例——」(『中國大陸研究』第53卷第3期 9月 pp.25-46)。
- 高長／洪嘉瑜 [2009]「台商大陸投資的經營模式與績效——長三角與珠三角比較——」(陳德昇編『昆山與東莞台商投資——經驗，治理與轉型——』中和 印刻文學生活雜誌出版 pp.1-29)。
- 耿曙 [2002]「『資訊人』抑或『台灣人』？——大上海地區高科技台商的國家認同——」(『國政研究報告』第91卷第61期 6月, <http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/IA/091/IA-R-091-061.htm>, 2011年9月8日アクセス)。
- 耿曙／林琮盛 [2005]「全球化背景下的兩岸關係與台商角色」(『中國大陸研究』第

48卷 3月 pp. 1-28)。

經濟部統計處 [2007]『製造業對外投資實況調查報告』台北。

林瑞華／耿曙 [2008]「經濟利益與認同轉變——台商與韓商個案——」(『東亞研究』第39卷第1期 1月 pp. 165-192)。

汪宏倫 [2008]「國族問題中的制度因素，全球脈絡與怨恨心態」(王宏仁／李廣均／龔宜君編『跨戒——流動與堅持的台灣社會——』台北 群學出版 pp. 73-91)。

王信賢 [2008]「物以類聚——台灣 IT 產業大陸投資群聚現象與理論辯析——」(陳德昇編『經濟全球化與台商大陸投資——策略，佈局與比較——』中和 印刻出版 pp. 89-125)。

吳賢卿 [2004]「新歡與舊愛——大上海台商認同移轉之研究——」銘傳大學國家發展與兩岸關係研究所碩士論文。

曾熾芬／吳介民 [2010]「重新思考公民身分的政治面向——移居中國之台灣人公民國身分政策為例——」(『政治與社會哲學評論』第32期 3月 pp. 93-143)。

張家銘 [2008]「全球在地化——蘇南吳江台商的投資策略與佈局——」(陳德昇編『經濟全球化與台商大陸投資——策略，佈局與比較——』中和 印刻出版 pp. 189-217)。

鄭陸霖 [1999]「一個半邊陲的浮現與隱藏——國際鞋類市場網路重組下的生產外移——」(『台灣社會研究季刊』第35期 pp. 1-45)。

#### < 英語文獻 >

Keng, Shu, and Gunter Schubert [2010] "Agents of Taiwan-China Unification?: The Political Roles of Taiwanese Business People in the Process of Cross-Strait Integration," *Asian Survey*, 50(2), pp. 287-310.

Tsai, Ming-Chang, and Chin-fen Chang [2010] "China — Bound for Jobs?: The Influences of Social Connections and Ethnic Politics in Taiwan," *China Quarterly*, 203, pp. 639-655.

Wang, Horng-luen [2009] "How Are Taiwanese Shanghaied?" *Positions*, 17(2), pp. 321-346.